


CA1  
BC  
-571



# Canadian Broadcasting Corporation

## Summary of the Corporate Plan

for the period  
1998/1999 to 2002/2003



Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115498420>

## TABLE OF CONTENTS

<b>OPENING REMARKS .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>ii</b>
<b>I. MANDATE .....</b>	<b>1</b>
<b>II. PROGRAMMING AND MANAGEMENT EXCELLENCE .....</b>	<b>1</b>
<b>III. CBC SERVICES</b>	
A. The Future .....	2
B. Renewal of Television: English.....	3
C. Renewal of Television: French .....	3
D. Common Issues: Television .....	3
E. Renewal of Radio: English .....	4
F. Renewal of Radio: French .....	4
G. Common Issues: Radio.....	4
H. RCI .....	5
I. Regional Service .....	5
J. Specialty Services .....	5
K. New Media.....	6
<b>IV. RESOURCE OVERVIEW</b>	
Financial Projections .....	7
<b>V. CAPITAL</b>	
A. Capital .....	8
B. Working Capital .....	8
<b>VI. OTHER</b>	
A. CBC Archives .....	8
B. Year 2000 .....	9
C. 1998 Winter Olympics .....	9
D. Income Tax Liability .....	9
E. Canadian Broadcasting Centre, Toronto .....	10
F. Borrowing Plan .....	10





## OPENING REMARKS

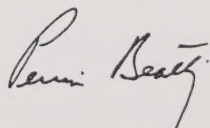
For the past several years, the Corporation's main task has been to manage effectively the financial challenge it faced and achieve its reduction targets within the allotted time period, while at the same time maintaining a vision for the future. It was necessary therefore that the cuts be taken within the context of a strategic blueprint which provided the principles upon which key strategic directions were based. These strategic directions have served the Corporation well during this period. Some of these directions, most notably the concept of the CBC as the "National Public Broadcaster", will endure and will provide a strong bridge to the CBC of the future.

Fiscal year 1998/99 marks the end of a period of cuts, painful job losses and downsizing and ushers in the long-awaited period of stable funding for the Corporation. It will enable the CBC to concentrate on long-term planning instead of preparing for the next round of cuts. The stability anticipated for this period is already creating the atmosphere of confidence required to meet the significant challenges facing the Corporation.

No longer solely preoccupied by budget restrictions, and energized by successes of the past and the potential of the future, the CBC is planning an extensive examination of the strategic issues which may impact the Corporation. Central to this review will be consideration of the impact of technology in the broadcasting environment which is changing at warp speed, both in the delivery and production of content. Other environmental changes such as increasing diversification and competition through specialty services, as well as the changing demographics, mean that the needs of CBC's audiences must be examined critically. Efficiency and the financial impact of the Corporation's decisions will continue to be important considerations. Later in fiscal 1998/99 this strategic plan will be presented to the CBC's Board as a "living" document, charting a new course for Canada's public broadcaster.

While preparing for the new world of public broadcasting the Corporation continues to strive for programming and management excellence. And this is increasingly done in a milieu of enhanced accountability and transparency. For example, the first CBC on-air annual report to Canadians was an interactive opportunity to explain and discuss with shareholders, the Corporation's role to connect Canadians with identifiably Canadian content of the highest quality.

This five-year plan provides the overview of how the CBC will accomplish this mission.



Perrin Beatty  
President and CEO

## INTRODUCTION

The first year of this five-year Corporate Plan will see the completion of the financial reduction targets identified in the Corporation's Blueprint strategy, announced in September 1996.

In setting the stage for CBC's future orientation, the Corporation has engaged in a major revision of its strategic direction. This review will lead to the development of a strategic document which will define the Corporation's strategy in a constantly changing universe. As a result, the last four years of this Corporate Plan do not describe new strategic directions.

This summary outlines the main strategic directions and efforts of CBC components in 1998/99. The Corporation's financial situation has been updated to reflect recent Treasury Board funding decisions.



## **I. MANDATE**

The CBC's mandate is set in the Broadcasting Act of 1991. The Corporation's programming should:

- be predominantly and distinctively Canadian,
- reflect Canada and its regions to national and regional audiences, while serving the special needs of those regions,
- actively contribute to the flow and exchange of cultural expression,
- be in English and in French, reflecting the different needs and circumstances of each official language community, including the particular needs and circumstances of English and French linguistic minorities,
- strive to be of equivalent quality in English and in French,
- contribute to shared national consciousness and identity,
- be made available throughout Canada by the most appropriate and efficient means and as resources become available for the purpose, and
- reflect the multicultural and multiracial nature of Canada.

The CBC's mandate recognizes that the needs of Canada as a whole cannot be met without recognizing the needs of the regions. It also recognizes that to truly serve the majority, one must sustain the minority.

The CBC must continuously re-define the means through which it delivers its mandate in a changing broadcasting environment.

Our mission statement thus reflects both the continuity of the mandate and the ongoing requirement to adapt the means to suit the situation:

The Canadian Broadcasting Corporation is a public resource, owned by all Canadians. Our services, in English and in French, inform, enlighten and entertain. We contribute to Canadians' shared national consciousness by celebrating Canada's cultural and regional diversity, building bridges between official language communities and helping our citizens take full part in the country's life. We create, procure and present distinctive, high quality programs, including some of the best from around the world.

## **II. PROGRAMMING AND MANAGEMENT EXCELLENCE**

In 1998/99 the Corporation will have completed its restructuring and budget cuts. A review of the CBC's strategic direction is underway. This review will lead to a new vision statement in the fall of 1998 which will define the Corporation's future strategy in the constantly changing world.

The CBC's strategy will pursue twin objectives: programming and management excellence. To reach those objectives and to achieve greater efficiency throughout the Corporation; CBC has to examine, on a regular basis, its production and management processes.

The Corporation's Evolution Project illustrates appropriately the work underway to improve its information management systems. The Project will profoundly modify the way work is done at the CBC. Through this project the CBC recently acquired the SAP software, which will integrate more than 110 existing financial and administrative systems, most of which are not year 2000 compliant. This will improve efficiency in management practices and managers will be able to make decisions faster, with up-to-date on-line information. There will be fewer complicated reports to fill, which will result in more time to work on delivering CBC's TV and Radio Programs.

At the same time, new human resources programs are also being implemented in the context of a new accountability framework. The pursuit of programming and management excellence can only be accomplished through the continuous efforts of the Corporation's employees. Evaluation of the objectives of the CBC's employees and services and employee feedback will be integral in ensuring that the expected results are achieved. The process will also ensure that adjustments are made as necessary. The Corporation is providing training in support of the implementation of these changes.

### **III. CBC SERVICES**

#### **A. The Future**

The Corporation's Blueprint strategy, announced in September 1996, has been the principal means through which the financial reduction targets have been met. It is a mix of reductions in administrative areas and strategic programming options for the CBC.

The first year of this five-year Corporate Plan will see the completion of the financial reduction targets. As the Corporation is currently engaged in a major revision of its strategic direction, the last four years of this Corporate Plan are simply a financial projection. The main strategic directions of CBC for 1998/99 are described below.



## **B. Renewal of Television: English**

While the Corporation's past Corporate Plans took a cautious approach and assumed the likelihood of a sharp downturn in commercial revenues as an outcome of the "Canadianization" of the English Television prime time schedule, the resulting changes were met with both critical and commercial success.

One of the main objectives of English Television is therefore to continue to increase its distinctiveness. The process which began through the "Canadianization" of English Television's prime time schedule will be extended into the daytime schedule to bring programming to virtually full Canadian content by 1999. English Television will continue to depend on its own producing ability and the strength of the Canadian production sector to attract Canadian audiences.

## **C. Renewal of Television: French**

French Television will maintain its leadership in quality drama and information programming with the introduction of new drama series and several new youth programs and by completing its program review of *Le Point*. The introduction of new series will also serve to increase slightly the overall Canadian content level.

The broadcast of cross-cultural programs and the continuing efforts to maintain a strong regional presence are also intended to contribute to the distinctiveness of both English and French Services.

## **D. Common Issues: Television**

Thanks to the Canadian Television Fund (CTF), created by the Minister of Canadian Heritage, both networks have been able to offer programming of interest to their audience, while putting emphasis on distinctive Canadian productions.

Both the French and English Television networks must also find solutions to the problems of their principal partners, the over the air affiliated stations. The consolidation of private television ownerships, the "Canadianization" of English Television and the need for CBC to reduce its costs relative to the affiliates have created a variety of challenges for the historically successful relationship. The CBC is re-examining its arrangements with all of its affiliates, with current emphasis on the French affiliates, in an effort to find workable solutions.

## **E. Renewal of Radio: English**

The CRTC approved the move of the CBC radio services from AM to FM transmission in Toronto and Montreal. That will go a long way in solving coverage problems and increasing the availability of the service to people in the two cities which make up a great proportion of the listening audience. Moreover, CBC AM and FM services were recently re-branded CBC Radio One and CBC Radio Two in an effort to make the services more distinctive for audiences.

The consolidation and refinement of the regional schedules and of Radio One and Radio Two will also be top priorities. The plan is to introduce new network programs and increase popularity through high-profile specials and limited-run series among other things.

The distinctiveness and impact of CBC Radio journalism will be improved mainly through the re-development of local and regional time periods and the integration of local, regional and national information throughout the schedule. Several other initiatives will also aim at maintaining and enhancing CBC Radio's cultural leadership role.

## **F. Renewal of Radio: French**

One of the main objectives pursued by CBC French Radio will be to complete the repositioning of its two networks and regional production service centres. This is necessary to maximize its audiences and improve its value to the Canadian public.

To do that, French Radio will adapt its programming to bring it more in line with the specific needs of each region. It will also develop strategies to increase French Radio's music broadcasts. In information programming, French Radio will also consolidate its new approach of *news à la carte*, increase the number of exchanges between regional stations and broadcast special documentaries.

## **G. Common Issues: Radio**

The achievements of both French and English Radio objectives will be made possible in large part by the addition of \$10 million dollars annually for radio, announced by the Minister of Canadian Heritage in February 1997.

Plans are also underway for digital radio services for both networks. As Canada's public broadcaster, the CBC has assumed a lead position in rolling out this new service and applications for "transitional licences" have already been filed. However, the success of the service is contingent upon the number of people who own the necessary equipment to receive digital radio services.

## **H. RCI**

The big news for Radio-Canada International is the establishment through Federal Government initiatives of a secure long-term funding base for the first time in many years. RCI will build on this stability and re-examine the role it plays in the context of new technology.

## **I. Regional Service**

The CBC is determined to maintain its services to regional audiences and to this end each network has designed its own strategy to provide regional services. These include such measures as the complete re-thinking of the service provided by French-language radio in different markets and the re-design of the English-language television supper hour programs.

The CBC will continue to comply with its obligations under sections 41 and 42 of the Official Languages Act, to nurture minority language communities. For example, the "Ce Soir" programs for the four western provinces have been maintained, and the additional funding made available to CBC radio by the government has been used in part to enrich the resources available to French radio stations outside Quebec. English Radio and Television in Quebec will continue to offer programs to the English-speaking population, enabling them to maintain a sense of belonging and community.

## **J. Specialty Services**

### **• Newsworld**

In response to the increased competition from the arrival of new specialty services, Newsworld is re-assessing its strategy and programming options for the future. In 1999, the network will appear before the CRTC for the renewal of its licence as well as for a review of its strategic directions and achievements during its previous licence term.

### **• RDI**

Le Réseau de l'information (RDI) will continue to provide a specialty TV service featuring regional, national and international news from a Canadian perspective. Special efforts will be made to position RDI so that the network's in-depth coverage of major events, especially those in Canada, can be done in a way which is timely and relevant to its audiences. RDI's licence is also up for renewal next year in 1999, concurrent with CBC Newsworld.

### **• Galaxie**

The pay audio service, Galaxie, which was launched in the fall of 1997, is already available to a large number of subscribers, through the ExpressVu direct-to-home (DTH) satellite. It will also soon be available through the Starchoice DTH service and



other cable suppliers across Canada as their capacity to distribute new specialty services increases.

Apart from competition with DMX, the only other pay audio service currently in operation in Canada, Galaxie faces two major challenges: (a) to establish an on-going relationship with record companies and (b) to resolve the performance and neighbouring rights issue that applies to pay audio services. The Copyright Board will hold hearings on the issue in the fall of 1998.

- **New Services**

The Corporation filed applications for four new French and two new English television specialty services in the fall of 1997. In two of the applications, the CBC is involved with private sector partners. Public hearings for new English specialty and pay television services are expected no later than the spring of 1999. Hearings for the French specialty TV Services are expected to start by the end of 1998.

## **K. New Media**

The Corporation's strategy for New Media has been to serve Canadians through this relatively new information technology as these services acquire greater currency. The CBC will expand its Internet activity by creating sites specifically designed for the Internet, focusing on news, sports, youth and culture, etc. The CBC will also integrate regional, national and international content and will create sites in support of radio and television programs. Feedback mechanisms, for example forums, will also be put in place and design will take into consideration the fact that many users will be accessing the sites from around the world.

## IV. RESOURCE OVERVIEW

### Financial Projections

The financial statements presented below exclude one-time restructuring costs and funding decisions and include 1998/99 Annual Reference Level Update (ARLU) decisions.

The financial statements were prepared on a basis consistent with those presented in CBC's 1996/97 Annual Report and reflect the impact of all known government funding decisions as reflected in the 1998/99 Main Estimates.

(\$ Thousands)					
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
<b>SOURCES OF INCOME</b>					
Total Parliamentary Appropriations - Main Service	844,000	822,385	822,214	822,214	822,214
Other Revenue, Net	271,151	266,922	266,469	266,469	266,469
<b>TOTAL SOURCES OF INCOME</b>	<b>1,115,151</b>	<b>1,089,307</b>	<b>1,088,683</b>	<b>1,088,683</b>	<b>1,088,683</b>
<b>REQUIREMENTS</b>					
<b>Operating Expenditures</b>					
Television and radio service costs	1,039,177	1,015,655	1,014,835	1,014,835	1,014,835
Transmission, distribution and collection	75,517	73,808	73,748	73,748	73,748
Payments to Privates	12,631	12,631	12,631	12,631	12,631
Corporate Management	15,680	15,325	15,313	15,313	15,313
Income and Large Corporation Taxes	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240
Deduct: Items not requiring current operating funds	(129,563)	(129,563)	(129,563)	(129,563)	(129,563)
<b>Total Operating Expenditures - Government Funding Basis</b>	<b>1,016,682</b>	<b>991,096</b>	<b>990,204</b>	<b>990,204</b>	<b>990,204</b>
<b>Other Requirements:</b> Capital Expenditures	94,469	94,211	94,479	94,479	94,479
Working Capital	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>TOTAL CORPORATE REQUIREMENTS</b>	<b>1,115,151</b>	<b>1,089,307</b>	<b>1,088,683</b>	<b>1,088,683</b>	<b>1,088,683</b>
<b>ANNUAL SURPLUS / (SHORTFALL)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## V. CAPITAL

### A. Capital

The Corporation's restructuring plan calls for a reduction in capital spending. For 1998/99 the CBC's Capital Budget of \$94,469,000 represents the lowest level in recent years and includes a \$50 million spending reduction towards managing the financial shortfall. Of this \$50 million, \$35 million represents a permanent cut to capital spending levels beyond 1998/99.

To manage within planned capital spending levels, the following principles will be applied:

- **"Off the shelf"** equipment and facilities will be purchased whenever possible.
- CBC's **technical and production standards** will be in line with industry standards.
- **Acquisition costs will be minimized** by buying equipment with shorter life cycles, thus reducing maintenance costs. Shorter replacement cycles will also allow the Corporation to take advantage earlier of the digital technology.
- **"Just-in-time"** delivery of equipment will be the rule.

### B. Working Capital

The CBC did not seek any adjustments to its \$4 million approved capital reference level in its 1998/99 Corporate Plan submission.

## VI. OTHER

### A. CBC Archives

CBC has more than one million archival items (audio, video and film products) in the network centres and 200,000 items in the regions. These items are not only an essential resource to the CBC's programming, but they also have, increasingly, an historical and commercial value. However, the CBC's archives are at risk of physical deterioration. Although the Broadcasting Centre has built-in climate controlled storage facilities, such is not the case in most other locations.

Another urgent problem is that some materials are stored on formats that are now obsolete. Since some of the machines to play back the tapes are no longer manufactured, the Corporation runs the risk of not being able to view these materials if they are not transferred to other formats in the very near future. In October 1997, the U.S. Library of Congress issued its Report on the Current State of



American Television and Video Preservation. From this report, it is apparent that CBC's archival problems are not unique.

The CBC has an action plan to address its archival problems which includes upgrading facilities, restoring deteriorated materials, transferring them to current formats and cataloguing them. Plans are also underway to digitize all radio archives (a digital archiving format does not exist for television at present).

The Corporation would like to complete the process in five years. But this completion target is largely dependent on getting external funding and developing partnerships with, for instance, the National Archives. The process is very expensive. The estimated cost is between \$50 million and \$60 million, which does not include the ongoing maintenance cost of these historical assets.

## **B. Year 2000 (Y2K)**

The CBC's Information Technology (IT) component has begun risk analysis and impact studies in anticipation of the year 2000. A task force has been put in place to ensure that the Corporation would be prepared for the changes required. A committee will manage and administer the project.

Work plans are being developed for all areas affected by Y2K and some IT modifications are being implemented. The workload for this change is large and the deadlines immutable. Therefore, external assistance will be required to work with CBC teams.

## **C. 1998 Winter Olympics**

From beginning to end, the CBC provided exclusive coverage of the 1998 Olympic Winter Games from Nagano, Japan. The broadcast rights guaranteed national coverage of 240 hours on English Television, 180 hours on French. Newsworld and RDI provided 102 and 80 hours respectively. CBC's Radio services also provided extensive coverage. English and French Web sites were developed. Private radio stations participating in a syndication network agreement with the Corporation also had access to CBC's Olympic broadcasts. The Corporation was recently awarded the licence to broadcast the next five Olympic games.

## **D. Income Tax Liability**

As a prescribed federal crown corporation, the CBC's annual operating appropriation and other revenues are considered as income for tax purposes. Since certain corporate expenditures are ineligible, either wholly or in part, as deductions in calculating taxable income, it is possible that the CBC could report an annual operating deficit yet report a surplus for tax purposes. Similarly, the Corporation

could also incur a tax liability by exercising its privilege to carry-over operating funds, under the conditions prescribed by Treasury Board from one fiscal period to the next.

In 1996/97, the CBC paid income taxes of \$3.7 million, bringing the total income taxes paid since 1995/96 to \$23.3 million. This tax liability is mainly attributable to the timing difference in the recognition of employee severance costs for tax purposes.

Any income tax paid by the Corporation reduces the amount of funds available for programming. While the Corporation expects to recover the full amount of income tax paid to date, in the event that this is not possible the CBC will seek Treasury Board funding for the unrecoverable amount.

## **E. Canadian Broadcasting Centre, Toronto**

Construction of the Broadcasting Centre and Phase 1 of the Commercial component (the WCB tower on Front Street) are complete and the buildings are in full operation.

On January 30th, 1997, the Canadian Broadcasting Centre was financed on a permanent basis, with the sale of \$400 million worth of bonds. Proceeds from the sale of the bonds were used to pay off the interim financing which was owed to a syndicate of 18 banks, administered by the Toronto-Dominion Bank.

## **F. Borrowing Plan**

Pursuant to the provisions of section 46.1(1) of the Broadcasting Act, the CBC sought and received approval in principle of the Minister of Finance to borrow in aggregate \$6.0 million in 1998/99.

The CBC will submit for the Minister of Finance's approval all specific borrowing initiatives against the aggregate \$6.0 million authority.

**D. Obligations fiscales éventuelles**

À titre de société d'État, les crédits annuels d'exploitation et les autres recettes de Radio-Canada sont comptabilisés aux fins de l'impôt sur le revenu. Comme certaines dépenses ne sont pas exemptes d'impôt (en tout ou en partie), il est possible que Radio-Canada constate un déficit d'exploitation annuel tout en rapportant un excédent aux fins de l'impôt sur le revenu. De même, elle pourrait devoir payer de l'impôt si elle exerçait son privilège de report de fonds d'exploitation, d'un exercice donné au suivant, conformément aux conditions prescrites par le Conseil du Trésor.

En 1996-1997, la Société a payé 3,7 millions de dollars d'impôt, sur un total de 23,3 millions versés depuis 1995-1996. Cette charge est attribuable aux écarts temporaires quant à la reconnaissance, aux fins de l'impôt, des frais associés aux indemnités de départ.

Toute charge fiscale assumée par la Société réduit d'autant les fonds disponibles pour la programmation. Radio-Canada prévoit donc récupérer tous les montants d'impôt payés. Si cela n'est pas possible, elle fera une requête auprès du Conseil du Trésor concernant les sommes non récupérables.

**E. Centre canadien de radiodiffusion à Toronto**

La construction du Centre de radiodiffusion est achevée et l'immeuble est exploité à sa pleine capacité. La construction de la phase 1 de la composante commerciale est aussi terminée et l'immeuble est en cours d'exploitation.

Le 30 janvier 1997, le Centre était financé de façon permanente. Le Broadcasting Centre Trust a terminé l'émission de 400 millions de dollars d'obligations. La vente de ces obligations a permis de rembourser le financement provisoire consenti par un consortium de 18 banques dirigé par la Banque Toronto-Dominion.

**F. Plan d'emprunt**

En vertu de l'alinéa 46.1(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, Radio-Canada a reçu l'autorisation du ministre des Finances de contracter un emprunt ne dépassant pas un total de six millions de dollars en 1998-1999.

La Société présentera au ministre des Finances des projets d'emprunt précis n'allant pas au delà du total de six millions.



Radio-Canada a présenté une couverture exclusive des Jeux olympiques d'hiver 1998, tenus à Nagano, au Japon. Les droits de radiodiffusion garantisssent une couverture nationale de 240 heures pour la Télévision anglaise et de 180 pour la Télévision française. Newsworld et RDI ont diffusé respectivement 102 et 80 heures. Les Services radio ont couvert l'événement en détail, et des sites Web dans les deux langues ont été mis en place. De plus, certaines stations de radio privées ayant conclu une entente d'échange-souscription avec la Société ont eu accès aux émissions de Radio-Canada. La Société a récemment obtenu une licence pour la diffusion des cinq prochains Jeux olympiques.

## C. Jeux olympiques d'hiver 1998

Le service des Technologies de l'information de Radio-Canada a fait une analyse des risques et des études d'impact en prévision de l'an 2000. Une équipe multidisciplinaire a été formée pour préparer la Société aux changements exigés. Pour gérer et superviser ce projet, un comité a aussi été mis sur pied. Des plans de travail sont présentement élaborés pour les secteurs touchés par la question de l'an 2000. Certaines modifications sur le plan des technologies de l'information seront mises en oeuvre. La charge de travail occasionnée par ce changement est énorme et les échéances irrévocables. La Société compte donc sur une aide extérieure pour travailler avec ses équipes.

## B. An 2000

La Société a élaboré un plan d'action pour régler ses problèmes d'archives qui la mènera à moderniser ses installations, à restaurer le matériel détérioré, à transférer ses bandes sur des supports actuels, à répertorier le matériel d'archives et à numériser les archives Radio (il n'existe pas pour le moment de support normalisé d'archivage numérique semblable pour la Télévision). Ce plan d'action étant très coûteux (entre 50 et 60 millions de dollars, sans compter le coût périodique de conservation du matériel), Radio-Canada souhaite réaliser ce projet en cinq ans, mais ceci dépendra largement du financement extérieur et des partenariats qui auront été développés avec des institutions extérieures, notamment avec les Archives nationales. archives ne sont pas uniques. faire tourner les bandes ne sont plus fabriqués. Radio-Canada risque de ne pas être en mesure de visionner ces bandes magnétiques si elles ne sont pas bientôt transférées sur des supports modernes. Selon le rapport de la Bibliothèque du Congrès américain sur l'état actuel de la conservation des produits vidéo et de télévision, publié en octobre 1997, les problèmes de Radio-Canada concernant ses

La Société possède plus d'un million d'articles d'archives (produits audio, vidéo, et films) aux têtes des réseaux et 200 000 dans les régions. Quoique ces archives soient une ressource indispensable à la programmation de Radio-Canada et qu'elles aient une valeur historique et commerciale croissante, elles sont menacées par la détérioration physique. Le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto est l'un des rares qui disposent d'installations d'entreposage adéquates à température constante.

Un autre problème urgent à résoudre se pose : une partie du matériel est enregistrée sur des supports actuellement désuets. Certains des appareils pouvant

## A. Archives de Radio-Canada

### VI. DIVERS

Radio-Canada n'a pas demandé de modification du niveau de référence de 4 millions de dollars approuvé au titre de son fonds de roulement dans son Plan d'entreprise 1998-1999.

### B. Fonds de roulement

- Acheter de l'équipement et du matériel de série aussi souvent que possible.
- Faire correspondre les normes de Radio-Canada en matière de technique et de production avec celles de l'industrie.
- Réduire au minimum les frais d'acquisition, en achetant le plus possible du matériel qui offre une durée utile moins longue afin d'économiser sur les frais d'entretien. Ces cycles courts de remplacement permettront à la Société de profiter plus tôt de la technologie numérique.
- Appliquer la règle de la livraison d'équipement au moment adéquat.

suivants :

Pour composer avec les dépenses prévues, la Société appliquera les principes suivants :

La restructuration de la Société occasionnera une réduction des dépenses d'immobilisations. Le budget des immobilisations de 1998-1999 s'élève à 94 469 000 \$, soit le niveau le plus bas du plan de restructuration quadriennal, et inclut une réduction des dépenses de 50 millions de dollars. Ces 50 millions ont servi à gérer les compressions budgétaires de la Société. Sur les 50 millions de dollars en question, un montant de 35 millions constitue une réduction permanente des dépenses d'immobilisation après 1998-1999.

## A. Dépenses d'immobilisation

### V. IMMOBILISATIONS

#### IV. APERÇU DES RESSOURCES

##### Projections financières

L'état financier présente ci-dessous exclus les frais de restructuration et les décisions de financement, mais comprend les décisions concernant la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 1998-1999.

Il a été préparé conformément à ceux qui sont présentés dans le Rapport annuel de la Société de 1996-1997. Ce relevé rend compte des décisions budgétaires prises par le gouvernement telles qu'elles sont reflétées dans le Budget principal des dépenses de 1998-1999.

PROVENANCE DES FONDS					
1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
Autres recettes nettes					
844 000	822 385	822 214	822 214	822 214	Total des crédits parlementaires - Services de base
271 151	266 922	266 469	266 469	266 469	
TOTAL DES FONDS					
1 115 151	1 089 307	1 088 683	1 088 683	1 088 683	
BESOINS					
Dépenses d'exploitation					
1 039 177	1 015 655	1 014 835	1 014 835	1 014 835	Coûts des services de télévision et de radio
75 517	73 808	73 748	73 748	73 748	Transmission, distribution et collection
12 631	12 631	12 631	12 631	12 631	Pailements aux stations privées
15 680	15 325	15 313	15 313	15 313	Administration nationale
3 240	3 240	3 240	3 240	3 240	Impôt sur le revenu et impôt des grandes sociétés
(129 563)	(129 563)	(129 563)	(129 563)	(129 563)	Déduire : Postes ne nécessitant pas des fonds
(129 563)	(129 563)	(129 563)	(129 563)	(129 563)	d'exploitation courants
Total des dépenses d'exploitation -					
1 016 682	991 096	990 204	990 204	990 204	en fonction du financement gouvernemental
94 469	94 211	94 479	94 479	94 479	Autres besoins : Dépenses d'immobilisations
4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	Fonds de roulement
TOTAL DES BESOINS DE LA SOCIÉTÉ					
1 115 151	1 089 307	1 088 683	1 088 683	1 088 683	
EXCÉDENT (MANQUE À GAGNER) ANNUEL					
0	0	0	0	0	



## • Galaxie

Le service audionumérique payant Galaxie a été lancé à l'automne 1997. Un grand nombre de consommateurs y est déjà abonné via ExpressVu. Galaxie sera prochainement offert par le service de radiodiffusion directe Starchoice et d'autres réseaux de câblodistribution canadiens, à mesure qu'augmentera leur capacité de diffuser des services spécialisés.

Non seulement Galaxie doit faire face à son concurrent DMX, mais il doit aussi établir et maintenir des liens avec les maisons de disques, et résoudre la question des droits d'exécution publique et des droits voisins, telle qu'elle s'applique aux services audionumériques payants. La Commission du droit d'auteur étudiera cette question à l'automne 1998.

## • Nouveaux services

La Société a déposé, à l'automne 1997, des demandes de licences pour quatre services français et deux anglais de télévision spécialisée. Pour la réalisation de deux de ces projets, Radio-Canada s'est associée à des partenaires du secteur privé. Le CRTC devrait tenir des audiences publiques pour de nouveaux services spécialisés et payants de la Télévision anglaise, au plus tard au printemps 1999. Les audiences publiques pour les services spécialisés de la Télévision française devraient commencer à la fin de l'année 1998.

## K. Les nouveaux médias

La stratégie de la Société à l'égard des nouveaux médias vise à mieux servir les Canadiens par l'entremise de ces nouvelles technologies de l'information, à mesure qu'elles pénétreront les marchés. Radio-Canada compte étendre ses activités sur Internet. Pour ce faire, elle créera des sites spécialement conçus pour Internet dans des domaines comme l'information, les sports, la jeunesse, la culture, etc., et en y intégrant du contenu régional, national et international. Elle développera aussi des sites liés à des émissions de radio et de télévision, et mettra sur pied des mécanismes de réaction, comme des forums. Elle portera une attention particulière au fait que ces sites seront visités par des internautes du monde entier.

## H. RCI

Pour Radio Canada International, la grande nouvelle est l'affectation par le gouvernement fédéral de crédits à long terme garantis pour la première fois depuis de nombreuses années. Ce financement stable permettra à RCI de réexaminer son rôle dans un nouveau contexte technologique.

## I. Les services régionaux

Radio-Canada tient à maintenir son service à l'intention des auditoires régionaux. Toutes les composantes de la Société ont élaboré des stratégies particulières de service régional. Mentionnons la refonte complète des services de la Radio française dans différents marchés et le remaniement de la grille-horaire de la Télévision anglaise en début de soirée.

Radio-Canada continuera de s'acquitter de ses obligations concernant les articles 41 et 42 de la *Loi sur les langues officielles*, afin de contribuer à l'épanouissement des collectivités anglophones et francophones vivant en situation minoritaire. À cet effet, la Société a maintenu l'émission *Ce Soir* dans les quatre provinces de l'Ouest. De plus, les crédits additionnels affectés à la Radio par le gouvernement ont été utilisés pour enrichir les ressources des stations du Réseau français à l'extérieur du Québec. La Radio et la Télévision anglaise du Québec continueront d'offrir à leur auditoire des émissions favorisant le maintien d'un sentiment d'appartenance à la communauté.

## J. Les services spécialisés

### • Newsworld

Compte tenu de la concurrence accrue découlant de l'arrivée de nouvelles chaînes spécialisées, Newsworld réévalue sa stratégie et ses options de programmation pour l'avenir. En 1999, le réseau comparaitra devant le CRTC, qui étudiera le renouvellement de sa licence, son orientation stratégique et ses réalisations durant son mandat précédent.

### • RDI

Le Réseau de l'information (RDI) continuera d'offrir un service spécialisé de nouvelles régionales, nationales et internationales dans une perspective canadienne. Des efforts particuliers seront déployés afin que RDI offre une couverture approfondie et immédiate des événements importants, surtout ceux qui ont lieu au Canada. Le CRTC étudiera également, l'an prochain, le renouvellement de la licence du Réseau de l'information.

## E. Renouvellement de la Radio anglaise

Le CRTC a approuvé le déplacement de services de la Radio anglaise AM vers la radio FM, à Montréal et à Toronto. Cela contribuera grandement à résoudre certains problèmes de couverture et rendra ces services plus accessibles aux résidents des deux villes, qui représentent une part importante de l'auditoire de la Société. En outre, les services de la Radio AM et FM ont récemment été rebaptisés CBC Radio One et CBC Radio Two, de sorte qu'ils soient plus facilement identifiables pour les auditoires.

Parmi les priorités de la Radio anglaise, se trouvent la consolidation et le parachèvement de Radio One et de Radio Two et des grilles-horaires régionales. Le plan consiste à produire de nouvelles émissions réseau et à augmenter la popularité du réseau entre autres en diffusant des émissions spéciales de prestige et des miniséries.

Afin d'améliorer le caractère distinctif et l'influence du journalisme de Radio-Canada, les temps d'antenne locaux et régionaux seront remaniés et de l'information locale, régionale et nationale sera intégrée à la grille. Plusieurs autres initiatives seront également mises en oeuvre pour maintenir et consolider le leadership et la notoriété de la Radio culturelle.

## F. Renouvellement de la Radio française

La Radio française a pour objectif d'achever la réorganisation de ses deux chaînes et de ses centres de production régionaux, afin de maximiser son auditoire et d'accroître sa valeur aux yeux des Canadiens.

Pour ce faire, elle adaptera sa programmation aux besoins particuliers des régions. Elle développera de plus des stratégies pour augmenter le nombre d'émissions musicales diffusées sur ses ondes. Elle consolidera aussi sa démarche des *nouvelles à la carte*, augmentera le nombre de ses échanges avec les stations régionales et diffusera des documentaires spéciaux.

## G. Enjeux communs : Radio

Pour réaliser leurs objectifs, les deux réseaux comptent en grande partie sur l'augmentation de la contribution du ministère du Patrimoine canadien, annoncée en février 1997, de 10 millions de dollars de nouveaux crédits par année pour la Radio.

De plus, le lancement de services de radio numérique est prévu pour la Radio anglaise et française. En tant que radiodiffuseur public national, Radio-Canada doit être un chef de file en ce qui a trait à ce nouveau service. Les premières demandes de licences provisoires ont déjà été déposées. Toutefois, le succès de la radio numérique dépendra du nombre de consommateurs possédant l'équipement requis pour accéder à cette technologie.

## B. Renouvellement de la Télévision anglaise

Les plans d'entreprise passés adoptaient une approche prudente à l'égard de la « canadianisation » de la grille-horaire de la Télévision anglaise, entrevoyant l'éventualité d'une forte baisse des recettes commerciales du Réseau. Cependant, les résultats ont plutôt pris la forme d'un succès tant du côté critique que commercial.

L'un des principaux objectifs de la Télévision anglaise est donc de continuer d'accroître son caractère distinctif. Après avoir « canadianisé » sa grille de grande écoute, elle se tourne maintenant vers sa grille de jour, de sorte à offrir un contenu canadien à pratiquement 100 % dès 1999. Ainsi, la Télévision anglaise dépendra encore de sa propre capacité de production et du dynamisme de celle du secteur de production indépendante canadien pour attirer son auditoire.

## C. Renouvellement de la Télévision française

La Télévision française misera une fois de plus sur ses points forts, soit les dramatiques et les émissions d'information. Elle lancera ainsi de nouvelles dramatiques, des émissions jeunesse et la dernière étape de la refonte de l'émission *Le Point*. L'introduction de nouvelles séries contribuera à accroître légèrement le contenu canadien global.

La diffusion d'émissions transculturelles et les efforts continus pour maintenir une présence régionale importante contribuent au caractère distinct des deux réseaux de la Télévision de Radio-Canada.

## D. Enjeux communs : Télévision

Grâce au Fonds de télévision canadien (CTF) du ministère du Patrimoine canadien, les deux réseaux ont continué à offrir une programmation de qualité qui a été en mesure d'entretenir l'intérêt de leur auditoire, tout en mettant l'accent sur une production canadienne distincte.

Cependant, les réseaux anglais et français doivent résoudre les problèmes de leurs stations privées, la « canadianisation » de la grille de la Télévision anglaise et la nécessité pour Radio-Canada de réduire ses coûts relatifs aux stations affiliées ont créé une variété de défis pour cette relation historiquement fructueuse. La Société révisé ses ententes avec l'ensemble de ses stations affiliées, en particulier avec celles du réseau français, dans l'espoir de trouver une solution qui conviendra à toutes les parties.



Pour atteindre ses objectifs de compressions budgétaires, la Société a utilisé la stratégie énoncée dans le Plan directeur de septembre 1996. Cette stratégie suggère des réductions dans les secteurs administratifs et des options stratégiques du côté de la programmation de Radio-Canada.

Le premier exercice du plan quinquennal marque la fin des réductions financières. La Société se tourne maintenant vers un examen approfondi de son orientation stratégique. C'est la raison pour laquelle de simples prévisions financières sont présentées pour les quatre exercices suivants. Ci-dessous sont exposées les orientations stratégiques de Radio-Canada pour 1998-1999.

### A. L'avenir

## III. LES SERVICES DE RADIO-CANADA

Simultanément, des programmes de ressources humaines ont été développés, dans le cadre d'une nouvelle structure de responsabilité du personnel. L'excellence recherchée en programmation ne peut être atteinte sans les efforts continus des employés de la Société. L'évaluation des objectifs des employés et des services de Radio-Canada et la réaffectation des employés feront en sorte que les résultats attendus soient atteints. Ce processus veillera aussi à ce que des mesures correctives soient prises au besoin. Radio-Canada offre à ses employés la formation nécessaire pour qu'ils puissent faire face aux changements.

La stratégie de base de Radio-Canada se résumera à l'atteinte d'un double objectif : l'excellence en matière de programmation et de gestion. Pour atteindre ces objectifs et accroître la force et l'efficacité de l'organisation, il s'avère essentiel que la Société examine régulièrement ses processus de production et de gestion.

Le projet Evolution, qui illustre bien le travail amorcé pour améliorer les systèmes d'information de gestion, modifiera profondément les méthodes de travail de la Société. Dans le cadre de ce projet, Radio-Canada a récemment acquis le logiciel SAP. Ce dernier comprendra plus de 10 systèmes financiers et administratifs déjà existants, dont la plupart n'est pas adapté au problème de l'an 2000. Cela améliorera l'efficacité des pratiques de gestion. En ayant accès à des renseignements à jour et en ligne, les gestionnaires pourront prendre des décisions plus rapidement. Ils auront également moins de rapports compliqués à élaborer. Ainsi, ils pourront réserver plus de temps à la programmation de la radio et de la télévision.

Alors que l'exercice 1998-1999 marque la fin des restructurations et des compressions budgétaires, la Société a entrepris une révision en profondeur de son orientation

## II. EXCELLENCE EN MATIÈRE DE PROGRAMMATION ET DE GESTION

La Société Radio-Canada est une ressource publique qui appartient à tous les Canadiens et Canadiennes. Ses services français et anglais visent à informer, à enrichir et à divertir. Radio-Canada alimente la conscience nationale collective en célébrant la diversité culturelle et régionale du Canada, en tissant des liens entre les diverses collectivités de langues officielles et en incitant les citoyens et citoyennes à participer activement à la vie du pays. Radio-Canada crée, livre et présente des émissions de haut calibre qui se distinguent des autres et diffuse les meilleures productions étrangères issues des quatre coins du monde.

Voici donc l'énoncé de mission de la Société, qui reflète la continuité de son mandat et la nécessité constante d'adapter ses méthodes à la situation :

évolution.

Ainsi, Radio-Canada doit continuellement revoir la façon dont elle remplit son mandat, de sorte qu'elle soit en mesure de l'adapter au contexte de radiodiffusion sans cesse en

Le mandat de la Société reconnaît que le radiodiffuseur public national ne peut répondre aux besoins de l'ensemble du Canada sans tenir compte des besoins des régions. Il reconnaît aussi que pour servir véritablement la majorité, il faut soutenir les minorités.

- être principalement et typiquement canadienne,
- refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions,
- contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,
- être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue,
- chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais,
- contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales,
- être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Le mandat de Radio-Canada, énoncé dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, stipule que sa programmation doit :

## I. MANDAT

## INTRODUCTION

Le premier exercice du présent plan quinquennal marquera la fin des réductions financières énoncées dans le Plan directeur et annoncées en septembre 1996.

La Société a amorcé une révision de son orientation stratégique. Cela se traduira par l'élaboration d'un document exposant son plan d'action, tandis qu'elle évolue dans un contexte toujours changeant. C'est pourquoi les quatre exercices suivants du Plan d'entreprise ne mentionnent aucune nouvelle stratégie.

Dans ce Sommaire, se trouvent les grandes orientations stratégiques et activités des composantes de Radio-Canada pour l'exercice 1998-1999. Il est à noter que la situation financière de la Société a ici été mise à jour pour qu'elle reflète les décisions financières récentes du Conseil du Trésor.

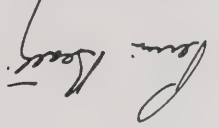


Depuis plusieurs années déjà, la Société s'emploie à gérer efficacement des défis budgétaires de taille et à atteindre ses cibles à l'égard des compressions budgétaires dans les délais impartis, tout en maintenant le cap sur sa vision de l'avenir. Il était donc nécessaire de mettre en oeuvre les compressions en tenant compte des principes énoncés dans le Plan directeur, qui tracent les orientations stratégiques de Radio-Canada. Celles-ci ont été bien utiles à la Société pendant toutes ces années et certaines d'entre elles, comme le concept de « radiodiffuseur public national », ont toujours cours, et continueront d'étayer les activités de la Société dans les années à venir.

L'exercice 1998-1999 marquera la fin des compressions, des pertes d'emplois, des restructurations et verra s'installer une période de stabilité financière. Cette conjoncture permettra à la Société de planifier à long terme plutôt que de gérer les compressions. La stabilisation du financement prévue crée déjà un sentiment de confiance sans lequel la Société ne pourrait relever les défis qui l'attendent.

Les réductions sont maintenant chose du passé. Forte des succès qu'elle a connus et enthousiasmée par les vastes possibilités qui s'offrent à elle, la Société peut maintenant se pencher sur les enjeux stratégiques à venir. Les effets des nouvelles technologies, en particulier l'évolution rapide des moyens de production et de diffusion du contenu, sont un élément important de cet examen. D'autres facteurs, comme la diversification accrue, la concurrence des chaînes spécialisées et l'évolution démographique, modifient les besoins des auditoires et exigent que Radio-Canada les examine avec soin. La Société doit continuer de gérer avec efficacité et de bien mesurer les effets de ses décisions sur le plan financier. Au cours de l'exercice 1998-1999, ce plan stratégique sera présenté au Conseil d'administration sous forme de document « dynamique », traçant un nouvel itinéraire pour le radiodiffuseur public national.

L'excellence en matière de gestion et de programmation, la transparence et l'obligation de rendre compte seront toujours au premier rang des préoccupations de Radio-Canada alors qu'elle se prépare à entrer dans une nouvelle ère de radiodiffusion publique. C'est dans cet esprit que la Société a présenté pour la première fois son rapport annuel à tous les Canadiens par l'entremise de la télévision et de la radio. Elle a pu, à cette occasion, communiquer avec ses actionnaires, leur expliquer ses activités et son rôle, à savoir offrir à tous les Canadiens une programmation typiquement canadienne de la plus grande qualité. Le Sommaire du Plan d'entreprise que voici illustre comment Radio-Canada s'acquittera de sa mission.



Perrin Beatty

Président-directeur général



# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	i
INTRODUCTION .....	ii
I. MANDAT .....	1
II. EXCELLENCE EN MATIÈRE DE PROGRAMMATION ET DE GESTION .....	1
III. LES SERVICES DE RADIO-CANADA .....	
A. L'avvenir .....	2
B. Renouvellement de la Télévision anglaise .....	3
C. Renouvellement de la Télévision française .....	3
D. Enjeux communs : Télévision .....	3
E. Renouvellement de la Radio anglaise .....	4
F. Renouvellement de la Radio française .....	4
G. Enjeux communs : Radio .....	4
H. RCI .....	5
I. Les services régionaux .....	5
J. Les services spécialisés .....	5
K. Les nouveaux médias .....	6
IV. APERÇU DES RESSOURCES .....	
Projections financières .....	7
V. IMMOBILISATIONS .....	
A. Dépenses d'immobilisation .....	8
B. Fonds de roulement .....	8
VI. DIVERS .....	
A. Archives de Radio-Canada .....	8
B. An 2000 .....	9
C. Jeux olympiques d'hiver 1998 .....	9
D. Obligations fiscales éventuelles .....	10
E. Centre canadien de radiodiffusion à Toronto .....	10
F. Plan d'emprunt .....	10





pour la période de  
1998-1999 à 2002-2003

Sommaire  
du Plan d'entreprise

Société  
Radio-Canada

